

Total reward

Le leve motivazionali sul posto di lavoro non sono solo di tipo economico e possono avere un forte impatto positivo sull'andamento dell'azienda.

Lo scorso mese di ottobre si è tenuto il primo congresso di Hr Ticino che ha voluto proporre, in un momento di crisi, un tema molto interessante e stimolante: 'total reward' e 'total compensation' o meglio, come e quali sistemi di retribuzione, di riconoscimento ed incentivi si possono offrire per trattenere e mantenere alta la motivazione di talenti, siano essi in azienda o da attrarre. Uno strumento strategico per rendere più competitiva l'impresa di fronte ad un mercato sempre più difficile. Una giornata che ha sicuramente offerto molti stimoli e spunti interessanti di riflessione. Tra questi, e di non poco conto, è la valutazione delle attese da parte delle persone verso l'azienda e rispettivamente delle leve motivazionali che le fanno stare bene all'interno della stessa.

Nel corso degli anni non solo la società è cambiata ma anche il mondo del lavoro non è stato immune dalle trasformazioni. Usciamo da un'epoca, iniziata negli anni '80, incentrata sulla massimizzazione del profitto, dettata da un mondo finanziario che purtroppo ha perso il controllo sull'attività e sulle persone. Questo mondo, che ha influenzato il sistema intero, ha introdotto una politica di retribuzione ed incentivi incentrata principalmente sulla leva finanziaria, molto alta, e in stretta relazione con obiettivi, concorrenza e moli di lavoro altrettanto elevati per i dipendenti. I risultati di questa politica retributiva sono stati catastrofici per l'economia in generale, per le aziende ma soprattutto per le persone. Il sistema, che si era fatto ingordo e drogato, ha portato molti dei protagonisti a comportamenti etici spesso discutibili ma soprattutto ad uno stato di forte stress, infelicità, depressione e di burnout, come diremmo oggi. Forse, anche grazie alla crisi che ne è derivata, si è iniziato a ripensare ad una gestione del personale diversa e volta a cercare di valorizzare le risorse all'interno dell'azienda in modo diverso. Allo stesso tempo, però, in mol-

ti ambienti è un ripensare senza pensare. Contraddizione? No. Molto più spesso di quanto si pensi si riscontra una dicotomia o meglio ancora un'incoerenza tra le affermazioni - le persone sono più importanti delle cose, il capitale umano è al centro delle attività, eccetera - e i fatti che realmente accadono in azienda, non sempre corrispondenti a quanto affermato. Queste contraddizioni sono in parte date da una reale difficoltà che non permette altri pensieri, ma qualche volta sono dimostrazione di limiti culturali passati che riemergono, soprattutto alle nostre latitudini. La discussione è importante, ma conta di più la ferma convinzione che, oggi come ieri, la competitività di un'azienda dipende anche molto dal benessere del personale, che si può ottenere anche con cose semplici. Certo, in un momento di

Un lavoro non gratificante
rende le persone
infelici e le persone
infelici lavorano male

crisi economica si tende a dare maggiore attenzione alla redditività dell'azienda e un po' meno alle risorse umane, portandosi più su un terreno meramente contabile e riducendo gli aspetti della gestione del personale ai costi fissi.

Diversi studi stanno dimostrando che le persone, ancor di più le nuove generazioni, cercano soddisfazioni anche al di fuori del lavoro, in cose che non portano sempre un beneficio economico ma che assumono sempre più peso sul proprio grado di benessere e sulla qualità di vita. E la ricerca di qualità della di vita personale con quella lavorativa è sempre più sovrapposta: conciliare lavoro e famiglia, avere tempo per i propri interessi e per se stessi, una vita sociale migliore, sono solo alcuni esempi. È vero che, soprattutto in entrata, le persone aspirano ai sol-



Morena Ferrari Gamba,
Senior Partner Lwp Ledermann,
Wieting & Partners.

di, anche perché in fondo è lo strumento più tangibile: "devo fare tanto e ricevo tanto". Ma poi, nel corso della vita, si cambia e anche le priorità cambiano. Perciò, quando un'azienda riesce a mettere davvero al centro della sua strategia valori etici, improntati sulla persona con politiche retributive e di riconoscimento accattivanti, basate su incentivi che rispettano le aspettative del collaboratore, l'impatto positivo sulla motivazione e di conseguenza anche sulle performance non tarderà ad arrivare. Per lavorare bene è importante sentirsi trattati bene, valorizzati nelle proprie competenze, sentire che si viene rispettati, che si è degni di fiducia, e che si può avere fiducia nelle persone con cui si lavora. In questo modo i dipendenti non metteranno più a disposizione dell'impresa solo un tempo di lavoro, ma il loro pensiero, la loro intelligenza, la loro capacità relazionale, di gestione, di organizzazione, l'attitudine ad assumere responsabilità e rischi in funzione degli obiettivi dell'impresa. Un lavoro non gratificante rende le persone infelici e le persone infelici lavorano male.

Frugando nel passato troviamo imprenditori illuminati che avevano già applicato politiche aziendali che oggi riscopriamo. Personaggi come Adriano Olivetti o Gottlieb Duttweiler (fondatore di Migros), veri e propri pionieri e visionari, avevano messo in pratica e con forte convinzione un'ampia strategia volta a mettere al centro dell'impresa la persona, motivando e gratificando i dipendenti, con conseguenti risultati economici sorprendenti. Che dire? Tempi lontani e diversi, mondi diversi, ma modelli più che mai attuali e sostenibili.